

Toimittajan valintaprosessin tärkeys osana strategista hankintaa

Marjo Mylly



Tekijä(t) Marjo Mylly	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Toimittajan valintaprosessin tärkeys osana strategista hankintaa	Sivu- ja liitesivumäärä 33 + 6
<p>Työn tavoitteena oli kuvata toimittajan valintaprosessin tärkeimmät vaiheet ja tuloksen perusteella selvittää miten niitä käytännössä toteutetaan. Opinnäytetyön tutkittava yritys luokitellaan suurteollisuusyritykseksi ja työn tarkoitus oli tutkia valitun kohdeyrityksen olemassa olevaa hankintaprosessia nykyisten kirjallisuustietojen ymmärtämiseksi. Työssä haluttiin painottaa strategista merkitystä ja miten johdon strategiamuutos vaikuttaa hankintaosaston toimintasuunnitelmaan.</p> <p>Menestynyt kilpailu markkinoilla vaatii pitkän aikavälin jatkuvaa yhteistyötä tavarantoimittajan ja asiakkaan välillä. Toimittajasuhteen solmiminen, luominen ja ylläpitäminen laadullisesti vaativat ympärilleen ammattitaitoiset toimittajat, resurssit ja tarvittaessa kumppanit ovat valmiita muuttamaan toimintatapoja parantaakseen asiakastyytyvää. Kiristynyt kilpailu asettaa omat vaatimuksensa nopeaan muutosjohtamiseen, jotta markkinoilla erotutaan. Tässä tarvitaan apuna toimittajien kanssa olevaa yhteistyötä. Yrityksen hankintaosaston johtamisen tavoitteena on aikaansaada pitkäkestoinen, sitoutunut ja kannattavat suhde toimittajaan, kumppaniin.</p> <p>Tulosten perusteella huomattiin, että toimittajan valintaprosessi yrityksessä on äärettömän monimutkainen ja laaja, sillä toimittajia on tuhansia. Tutkimuksen kohdehenkilöstön ollessa laajempi, se olisi mahdollistanut monipuolisemman otannan onnistumisista ja haasteista. Lopputuloksena työssä kuvataan tiivistettynä mitä johtopäätöksiä ja haasteita prosessin eri vaiheissa törmätään ja minkälaisen mielipiteen tutkimus herätti kirjoittajassa.</p>	
Asiasanat Hankinta, toimittajien valinnat, strategia, hankintaprofiili, sopimusneuvottelut	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite ja rakenne.....	2
1.2	Tutkimusongelma ja rajaus	2
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	4
2	Kohti onnistunutta toimittajavalintaa	5
2.1	Mitä on hankinta?.....	5
2.2	Strateginen päätös hankintaan, business tarve	6
2.3	Strategiset hankkeet eli painopisteet.....	7
2.4	Hankinnan portfolio ja toimittaja tarpeen tunnistaminen	10
2.5	Toimittajan kartoitus, tiedonkerääminen (RFI) ja valinta	12
2.6	Tarjouspyynnöt (RFQ), niiden vertailu ja lopulliset toimittajan valintakriteerit.....	14
2.7	Neuvottelut ja kauppasopimus	17
2.8	Yhteenveto.....	19
3	Yrityksen toimittajan valintaprosessi kohdeyrityksessä.....	20
3.1	Yritys X:n yrityksen ja hankintaorganisaation kuvaus	20
3.2	Yrityksen hankintojen vastuujako ja valintaprosessin kuvaus	20
3.3	Yrityksen toimittajan valinta, haasteet ja kriteerit	23
3.4	Sopimus- ja neuvotteluprosessi	26
4	Johtopäätökset.....	30
4.1	Yhteenveto.....	31
4.2	Oma mielipide	33
	Lähteet	34
	Liitteet.....	37

1 Johdanto

Kannattavan ja oikea-aikaisen ostotoiminnan lähtökohtana on yrityksen business strategian kokonaiskuvan ymmärtäminen. Kun yritys hyödyntää strategialähtöistä toimintatapaa yrityskulttuurissaan ja arvoissaan, tällöin myös hankinnan merkitys asiakaslupauksiin pystytään täyttämään paremmin. Strategian toteuttaminen tulisi yrityksessä tehdä aina niin, että kaikki organisaatiotasojen, ryhmien ja yksilöiden toiminta ohjautuu samansuuntaiseksi ja esimerkiksi hankintayksikkö kykenee asettamaan omat tavoitteensa kilpailukyvyn parantamiseen. Hankinnan tulisikin olla korkealuokkaista osaamista, jonka avulla yritys voi menestyä paremmin tulevaisuudessa, erottua kilpailijoistaan toimitusvarmuuden luotettavuudella ja tarjota täten kilpailuetua asiakkaan silmissä. Hankinnan tärkeyttä ei saa siis väheksyä.

Jokainen suomalainen yritys joutuu tekemisiin hankinnan, logistiikan, tilaus- ja toimitusketjun, ostolaskujen, kuljetusyritysten, sopimushallinnan ja reklamaatioiden osa-alueiden kanssa jollain muotoa yritystoiminnassaan. Mitä suuremmasta tai globaalisti toimivasta yrityksestä on kyse, sen tärkeämmäksi kansainvälinen hankinta ja toimittajien valinta muodostuvat. Yritys ei voi valmistaa tuotettaan ilman toimittajia ja kumppanien välinen yhteistyö on täten välttämätöntä. Tämän johdosta yrityksen hankintaosaston valinnat vaikuttavat olennaisesti miten strategian toimeenpanossa onnistutaan. Ostajalla on oltava selkeä ymmärrys siitä, mitä organisaatiossa yritetään saavuttaa ja miksi. Osto- ja hankintatoimella on aina ratkaiseva asema toimitajan ja yritysasiakkaan välisessä yhteistoiminnassa (Haapanen, Vepsäläinen, Lindeman 2005).

Hankinnan ja oston päätehtävä on löytää markkinoilta parhaat toimittajat useiden joukosta ja valikoida ketkä heistä pystyvät tarjoamaan yrityksen tarpeeseen innovatiivisimman tuotteen tai palvelun. Toimittajan tulee pystyä toimittamaan tuote laadullisesti, luotettavasti, edullisesti, nopeasti ja tarvittaessa vastaamaan tuotteen elinkaaresta tukipalveluiden saatavuudella (Benton 2010, 160).

Yhteistyötä on löydettävä molemmilta osapuolilta ja se ei voi olla määräaikais-, tai tilapäissuhde. Hankinnoilla pyritään aina tähtäämään pitkäaikaisiin ja luottamuksellisiin suhteisiin sekä niiden jatkuvaan kehittämiseen, jotta strategiset tavoitteet ja kilpailuetu markkinoilla saavutetaan (Benton 2010, 160).

1.1 Työn tavoite ja rakenne

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ensin teoreettisesta näkökulmasta hankintaprosessin vaiheita ja strategian osuutta toimittajavalinnassa. Sen jälkeen siirrytään kuvaamaan mitkä vaihteet tulisi ottaa huomioon, kun toimittaja kartoitusta tehdään ja mitkä teoreettisesti on todettu olevan hyviä valinnan painopisteitä valinnassa. Hankintaprosessin kuvaus työssä päättyy sopimusneuvotteluvaiheeseen. Työn tavoitteena on kuvata toimittajavalinnan tärkeimmät vaiheet mahdollisimman selkeästi ja liittää niiden käytäntö työelämän kokemuksiin. Samanaikaisesti on tutkittu millaisiin haasteisiin eri prosessin vaiheissa saatetaan kohdata päivittäisessä, operatiivisessa työssä. Loppuyhteenvetona on tuottaa lukijalle selkeä käsitys tärkeimmistä hankintaprosessin vaiheista ja korostaa mitkä kriteerit kannattaa ottaa huomioon ennen päätöksentekoa. Työ on rajattu koskemaan vain toimittajan hankintaprosessia sekä teoreettisella tasolla että valitussa tapausyrityksessä.

Tutkielma rakentuu sekä teoreettisesta viiteosuudesta että empiriaosuudesta.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaus

Opinnäytetyössä tarkoituksena on ymmärtää miten suomalaisessa suurteollisuusyrityksessä hyödynnetään kirjallisuudesta löytyvää tieteellistä aineistoa hankintaprosessin vaiheista, valinnan painopisteistä ja miten hankintaprosessia ohjataan konkreettisesti arjen työelämässä. Tavoitteena on katselmoida ja kuvata, miten yrityksen hankintaosasto työskentelee, kuinka se koordinoi toimittajavalinnassa ja miten yritys hyödyntää teoreettista hankintaportfolion käyttöä strategisessa ostamisessa. Lisäksi kuvataan ketkä yrityksessä pääsäännöllisesti ovat hankintaprosessista vastuullisia ja millaisia hankintaprosessin vaiheita yritykseen on kirjattu, kun tuote on ryhmitelty hankintaportfolion strategisesti tärkeään kenttään.

Yllä mainitun rajauksen lisäksi, työssä tutkitaan miksi yritysstrategia liittyy olennaisesti hankintaan ja millä tavoin sen vaikutus näkyy kansainvälisessä business tarpeessa. Tutkimuksessa korostetaan, ettei hankintaprosessi ole vain yksi kokonaisuus vaan siihen liittyy useita eri välivaiheita. Yrityksen oma arvomaailma, missio ja visio vaikuttavat voimakkaasti tapaan, jolla hankintaa tullaan operatiivisella tasolla suorittamaan.

Hankintaprosessin vaiheet asettavat aina suuria vaatimuksia henkilökunnan ammattitaidosta oikeiden, strategisten valintojen varmistamiseksi. Henkilökunnalta vaaditaan koulutusta ja kielitaitoa. Tutkimus ottaa kantaa miksi sopimusneuvottelut ovat tärkeitä ja mitä lisäarvoa neuvottelut tuottavat ennen viimeistä valintahetkeä.

Tutkimusongelmaksi voi lyhykäisyydessään rajata seuraavasti:

- Mistä vaiheista valintaprosessi koostuu Yritys X:ssä?
- Mitä haasteista valintaprosessissa kohdataan Yritys X:llä?

Tutkimuksesta on jätetty pois tilaamiseen ja toimittamiseen liittyvät logistiset toiminnot, toimittajien seuranta osuus ja hankintaprosessi päätetään opinnäytetyössä sopimusneuvotteluvaiheeseen. Yleisesti voidaan todeta, että varsinainen valintapäätös päättyy sopimusneuvotteluihin, jonka jälkeen työ muuttuu enemmän operatiivisemmaksi. Jälkivaiheessa hankintaosasto seuraa toimittajan toimituskykyä ja varmuutta joka päivä. Opinnäytetyötä haluttiin rajattavan vain sopimusneuvotteluvaiheeseen asti. Opinnäytetyö ei myöskään ota kantaa kuinka hyvin sopimusneuvotteluiden onnistumiseen merkitsee henkilökemioiden yhteensovittaminen ja kuinka hyvin vastapuoli vastaa osaamisellaan ja taidollaan sopimuksen sisältöön. Opinnäytetyössä ei myöskään käsitellä logistisia prosesseja kuten lähtö- ja valmistuslogistiikkaa sekä tilaus- ja toimitusprosesseja.

Teoreettisen viiteosuuden jälkeen opinnäytetyö käsittelee yrityksen omaa toimittajaprosessia ja sitä kuinka teoria on toteutettu käytännössä. Työn tavoitteena on ollut myös selittää mahdollisimman selkeästi yrityksessä käytettävissä olevia esivalmistelu vaiheita. Tarkoitus on antaa lukijalle selkeä ymmärrys toimittajavalinnan tärkeydestä osana laadullista valintaa sekä huomioida hankinnan tärkeys osana yrityksen strategisia päätöksiä ja johtajuutta.

Lopputuloksena on yhteenvedollisesti kuvata prosessin tärkeimmät johtopäätökset, kuinka siinä oikeaoppisesti onnistutaan ja kirjata mahdollisia ongelmakohtia, haasteita. Lisäksi laaditaan lyhyt yhteenveto mitkä osa-alueet tulisi aina huomioida ennen lopullista toimittajavalintaa.

Käytännön työn lähteinä on käytetty yrityksestä saatuja materiaaleja sekä teema-haastatteluja. Opinnäytetyössä käytetty kirjallinen aineisto on valittu aiheen ja tavoitteiden pohjalta.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään luomaan mahdollisimman objektiivinen ja kokonaisvaltainen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Hirsijärvi 2004,152). Työhön käytettiin mahdollisimman paljon alan suomen että englanninkielistä kirjallisuutta sekä sähköistä materiaalia Internetistä. Lähdekirjallisuutta sovellettiin työn viitekehysosuudessa.

Empiirinen osuus suoritettiin tapaustutkimuksena, jossa vertailtiin valittua tapausyri-tystä teorian ja tutkimusaineiston pohjalta. Opinnäytetyössä hyödynnettiin teema-haastattelusta saatuja tietoja, jotka kirjattiin mahdollisimman hyvin auki aineistoon ja analyysin kautta pyrittiin laatimaan lukijaa tukeva johtopäätelmä. Tutkielman johto-päätökset perustuvat osin teoriaan ja arkielämän kokemuksiin kokonaisuutena.

Haastattelu suoritettiin avoimena kysymyksinä ja teemahaastattelukysymyksinä esi-tettiin seuraavat:

1. Mitkä kriteerit koet tärkeimmiksi toimittajavalintaa tehdessä?
2. Miten mielestäsi toimittajavalinnassa onnistutaan tänä päivänä kohdeyrityk-sessä?
3. Mitkä ovat yleisimmät haasteet, joihin kohtaat toimittajavalintaprosessissa?
4. Kuinka strateginen valinta mielestäsi eroaa rutiini- ja kriittisesti tärkeiden komponenttien välillä yrityksessä?

Kysymykset muodostettiin teoriaosuuden viitekehyyksessä kirjoitetun kirjallisuusai-neiston perusteella.

2 Kohti onnistunutta toimittajavalintaa

Parhaan toimittajan löytäminen markkinoilta edellyttää yrityksessä hyvää markkina-analyysin suorittamista sekä yleisnäkemyistä ja tietotaitoa olemassa olevasta tarjonnasta. Hankinnan rautainen ammattitaito korostuu, kun toimittajaa esivalinnan avulla analysoidaan markkinatilanteeseen sekä evaluoidaan toimittajan kykyä toimittaa tuote sopimuksen mukaisesti. Oikein valittu toimittaja on luotettava, pitkäaikainen kehityskumppani, hyvä partneri. Paras toimittajavalinnan lopputulos saavutetaan, kun kaikki yrityksen osapuolet ovat samalla kartalla, arvioivat toimittajia puolueettomasti, eivät erehdy lahjuksiin ja lahjoihin toimittajalta sekä ovat tavoittelemassa yhteistä hyvää.

Seuraavassa luvussa kuvaan mitkä osa-alueet vaikuttavat olennaisesti onnistuneeseen toimittajavalintaan.

2.1 Mitä on hankinta?

Yleisesti voidaan todeta hankinnan tarkoittavan tilannetta tai toimintoa, jolloin yrityksen toimintoja tuetaan ostamalla toimittajilta materiaaleja, komponentteja, tuotteita, palveluita tai tietotaitoa (Murphy 2011, 115). Oikeat hankinnat tarjoavat yrityksille kasvumahdollisuuksia niin taloudellisesti kuin toiminnallisestikin. Yritykselle onkin äärettömän tärkeää, että hankintojen merkitys otetaan olennaisesti mukaan strategiatyöhön ja toimitusketjujen rakenteisiin pyritään vaikuttamaan jatkuvalla kehittämisellä kokonaisvaltaisesti. Onnistuneen hankinnan takaa kaksi toisiinsa nojaavaa tekijää:

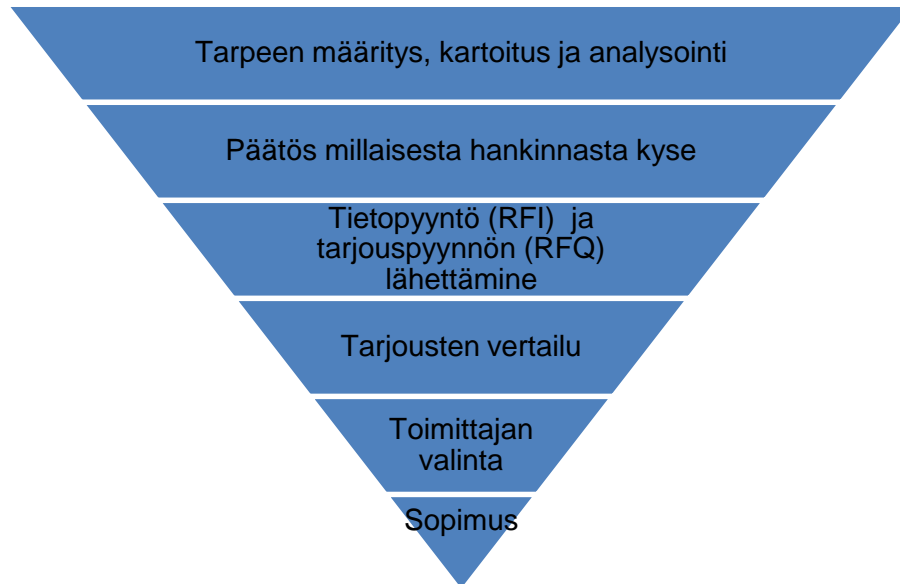
1. strategian integrointi päätöksiin
2. sujuvan yhteistyön takaaminen toimittajien ja hankkivan yrityksen välille (Johtamisen käsikirja, Osto- ja logistiikkajohtaminen, 2004)

Englanninkielisessä kirjallisuudessa hankintaa kuvataan sanoilla global sourcing, international purchasing, offshore sourcing ja international procurement (Logistiikan maailma, 2015).

Hankintaprosessin avulla voidaan lähestyä uusia toimittajia siten, että yritys onnistuu valinnassaan mahdollisimman hyvin. Hankintaprosessin yleisvaiheita voidaan pitää runkona toimittajavalinnassa ja ne tulisi käydä aina kohta kohdalta läpi. Vaiheet toi-

mivat hyvänä apuvälineenä miten toimittajavalinta oikeaoppisesti etenee kohti ”maailia”.

Prosessin yleisvaiheet voidaan kuvata seuraavasti:



Kuvio 1. Hankintaprosessi kuvaus (Logistiikan maailma 2015, hankintaprosessi)

Hankinnasta on tullut osa yrityksen strategista suunnittelua, johtamista ja hallintaa. Jokaisen yrityksen on kehitettävä säännöllisin väliajoin strategiansa ja niihin liittyvät logistiset kilpailukykytekijänsä omista lähtökohdistaan (Haapanen ym. 2005, 80 - 100).

2.2 Strateginen päätös hankintaan, business tarve

Yrityksen sisäinen strategia määrittelee hyvin pitkälti millaisia toimittajia se haluaa yhteistyökumppaneiksi ja mitkä kriteerit merkitsevät toimittajavalinnassa tärkeimmiltä. Mikäli yritys haluaa olla hinta- tai laatujohtaja markkinoilla, sen vaikutus näkyy myös ostostrategiassa, toimittajien valintaprosessissa ja arvioinnissa (Haapanen ym. 2005, 80 - 100).

Onnistuminen hankinnassa vaatii yritykseltä strategian säännöllistä uudistamista, tarvittaessa ekosysteemin päivittämistä hankinnan kannalta edullisemmaksi ja luotettavaa yhteistyötä toimittajien kanssa. Ylimmältä johdolta on tultava selkeä näkemys millainen kustannus – ja kilpailuetu halutaan saavutettavan hankintaprosessilla. Yrityksen tulee kirjata strategiset suuntaviivat, valinnat ja toimenpidesuunnitelmat

ennen tarkempia toimittajakarsintoja, jotta toimittajavalinnassa tullaan onnistumaan kiitettävästi. Hankinta voi olla helpommillaan standardi ostos, jolloin koko prosessi on huomattavasti lyhyempi. Täysin uusi tarve aiheuttaa monimutkaisemman ja aikaa vievämmän tapahtumaketjun (Haapanen ym. 2005, 80 - 100).

Yksin yrityksen johtoryhmän strategian julkaiseminen ei riitä muuttamaan hankintatarvetta vaan hankintaosasto joutuu omassa työssään miettimään miten yrityksen uusi strategia istuu olemassa oleviin hankintamalleihin ja kuinka uusi toimintasuunnitelma saadaan selkeytettyä käytännön toimenpiteeksi. Päätösten toimivuutta tulee tarkastella toimittajan valintaprosessin aikana, koska tilanteet voivat muuttua esimerkiksi markkinatilanteen, kilpailutilanteen tai asiakas vaatimusten myötä. Handfield ja Monzcka (2009, 237 - 238) listaavat esimerkkejä millaisia päätöksiä hankintahenkilöstön kohtaa, kun ostotoiminnan strategiaa tarvitsee muuttaa:

- halutaanko valita yksi vai useita toimittajia toimitusketjuun
- neuvotellaanko pitkä- vai lyhytaikaiset hankintasopimukset
- valitaanko toimittaja, jonka tuoteportfolio kattaa täyden palvelun
- onko toimittaja kotimaasta vai ulkomailta
- tavoitellaanko tiivistä yhteistyösuhdetta vai osapuolten selkeää itsenäisyyttä.

Kun hankintastrategia ja toimintasuunnitelma on selvillä ja määritelty, hankintaosasto voi aloittaa toimittajien etsinnän ja vertailun. Toimittajan esikartoitukseen ja etsimiseen voidaan käyttää seuraavia kanavia: asiakkaan kautta informoitu tarve, toimialajärjestöt, kauppakamarit, messut, sosiaalinen media, kollegoiden suositukset, tekniset uudet ratkaisut ja yleiset kokemukset.

2.3 Strategiset hankkeet eli painopisteet

Seuraavaksi kuvataan prosessin painopisteitä.

Ensimmäiseksi painopisteeksi yrityksen tulee määritellä mitkä ostotoiminnot halutaan suorittaa itse; halutaanko ostaa tuotteet ja palvelut valmiina kokoonpanoina joko kansalliselta tai kansainvälisiltä markkinoilta vai valmistaa tuote komponenteista itse sekä mistä toiminnoista yritys on valmis ulkoistamisen kautta luopumaan täysin. Missä yritys haluaa olla mukana ja missä ei. Tämä vaihe koetaan tärkeäksi, sillä yritykset haluavat keskittyä vain ydinliiketoimintansa suorittamiseen eikä kaiken te-

keminen itse ole enää järkevää. Hankinnan kohdalla se voi tarkoittaa esim. fyysisten ostojen tekemistä yhä itse tai IT-tukipalveluiden ulkoistamista ulkoiselle palveluntarjoajalle (Weele 2014, 159).

Toisena tärkeänä painopisteenä yrityksen tulee kokonaisvaltaisesti nähdä miten tuotteet kategorisoituvat hankintaprofiiliin avulla, jotta kriittiset kipupisteet pystytään identifioimaan. Hankintaprofiili kartoitus auttaa identifioimaan miten hankinnat ovat nyt jakautuneet esim. komponenttiosastoihin vs. teknisesti vaativampiin hankintoihin. Ennen muutosta yrityksen tulee ymmärtää tämän hetken tilanne: miten paljon rahaa kuluu tällä hetkellä ostotoimintoihin, paljonko yrityksellä on toimittajia yhteensä, tarvitaanko kauppasopimus päivityksiä, tehdäänkö ostot kotiinkutsuna vai erillisellä ostolla. Taustalla muutokseen pitää aina huolehtia sen yhteensopivuus yrityksen johdon määrittelemälle strategialle, visiolle ja missiolle (Weele 2014, 159).

Kolmantena ajatuksena yrityksen tulee kiinnittää huomiota, miten strategia asemoidaan ja otetaan hankinnan osalta käyttöön. Se käytännössä tarkoittaa toimittajien benchmarkkausta, toimittajien vähentämistä, parhaiden toimittajien ja yhteistyökumppanien valitsemista markkinoilta tai jakelukanavien uudelleen suunnittelua jotta asiakkaiden tyytyväisyys tavoitetaan parhaiten (Weele 2014, 159).

Jokainen hyväksytty toimittaja tulee profiloida niin, että oikeanlaista toimittajien yhteistyötä ylläpidetään. On aivan itsestään selvää, ettei mutteritoimittajien kanssa tarvita laajamittaisia palaverikäytäntöjä, kun taas kansainvälisten teknologiajohtajien kanssa säännölliset tapaamiset ovat elinehto hyvällä ja luotettavalla yhteistyöllä. Hyvä yhteistyö ei synny heti vaan se vaatii aikaa. Lisäksi vaaditaan hyvää myynti- ja osto-osaamista molemmilta osapuolilta, kansainvälistä kauppasopimusta ja toimittajan implementointi tilaus-toimitusketjuun siten että molempien tuotos parantaa asiakastytyväisyyttä (Weele 2014, 159).

Strategisesti tärkeitä kohtia ovat myös miten toimittajan uudet lanseeratut tuotteet saadaan mahdollisemman helposti mukaan yrityksen omiin tuotekehitys programmeihin ja miten tuote- ja komponenttihinnointelu pidetään kurinalaisesti hallinnassa. Mahdolliset säästökohteet on huomioitava aina neuvotteluissa niin että yhteistyö pysyy motivoituneena ja hyödyntää molempia osapuolia (Weele 2014, 159).

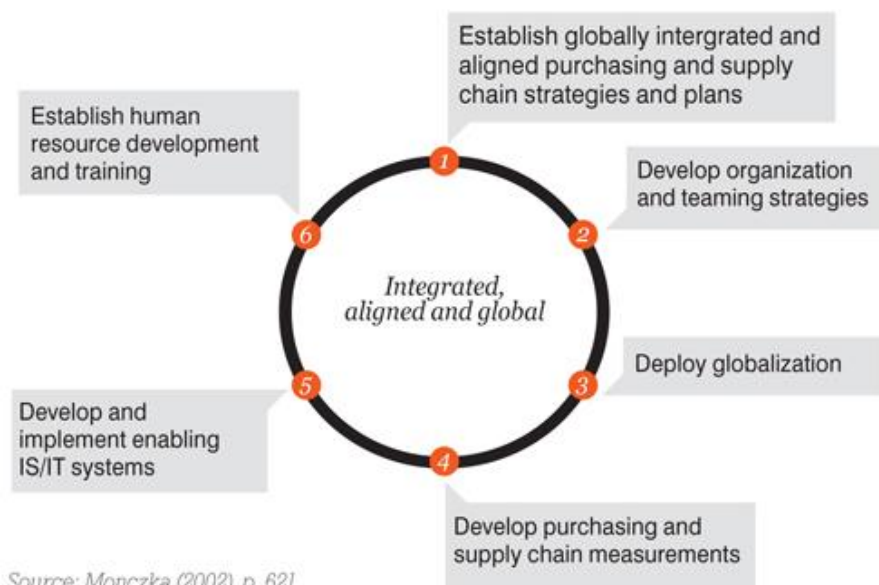
Yllämainittuja osa-alueita kutsutaan strategisiksi hankkeiksi eli painopisteiksi.

Elinehtona onnistuneeseen toimittajavalintaan voidaankin pitää, kun kyseiset painopisteet on tutkittu huolella ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Kun painopisteet on kartoitettu, matka kohti onnistunutta joko kansallista tai kansainvälistä hankintaa on aloitettu. Strategian tärkeyden huomioon ottamista hankintaprosessiin on ollut R. M. Monczka.

Strategian vaikutusta päätöksen teon osaksi kohti onnistunutta hankintaan voidaan kuvata kuviona seuraavanlaisesti:

FIGURE 2: SIX ENABLING PROCESSES

Towards leveraged purchasing and supply strategies



Source: Monczka (2002), p. 621

Kuvio 2. Strategiset päätökset osana hankintaprosessia (International Trade Forum Magazine, 2011)

Yleisesti voidaan siis todeta, että hankinnoilla tähdätään luottamuksellisiin suhteisiin ja niiden jatkuvaan kehittämiseen toimittajien kanssa, jotta yrityksen omat strategiset tavoitteet ja kilpailuetu saavutetaan (Benton 2010, 160).

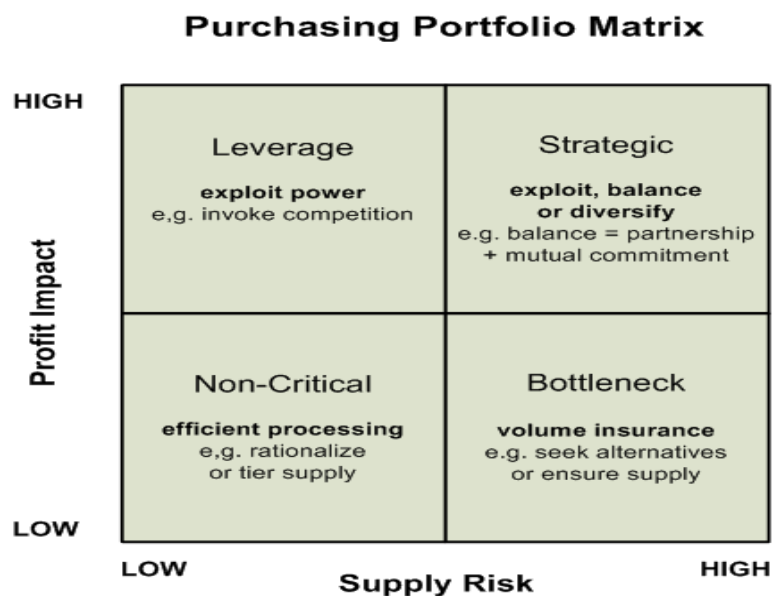
Ennakoiva hankintatoimi tuottaa aina parhaimman tuloksen, kun hankintatoimi otetaan osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaan (Logistiikan maailma 2015).

2.4 Hankinnan portfolio ja toimittaja tarpeen tunnistaminen

Käytännön työkaluna tuotteiden ja toimittajien määrittämiseen voidaan hyödyntää Kraljicin (1983) tekemää hankinnan portfolioanalyysia. Lähtökohtana on ajatus, että jokaisella hankinnalla on yksilölliset tarpeet ja jokaiseen hankintaan tulee soveltaa erilaisia hankintastrategioita (Weele 2014, 166).

Volyyymi- ja strategisesti tärkeät tuotteet käsittävät yleensä n. 80 % yrityksen liikevaihdosta. Kyseisiin tuotehankintoihin yrityksellä pitää olla käytössään useita eri toimittajia. Yritysten tulisi painottaa strategiaan ja volyymihankintoihin sekä minimoida rutiinihankinnat mahdollisimman vähäisiksi (Weele 2014,168).

Hankittavan hyödykkeen tärkeyttä ja sen vaikutuksia liiketoimintaan voidaan arvioida portfolioon avulla. Portfolioon tarkoituksena on kuvata kuhunkin tuoteryhmään harjoitettavaa oikeanlaista ostotoimintaa, kuvata riskitasoja, osoittaa hankintojen heikkouksia sekä toimia apuna strategian muodostamiselle. Matriisia tarkasteltaessa arvioidaan hankittavia tuotteita tai palveluita eikä toimittajia (Hankintatoimen kehittämisen).



Kuvio 3. Hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittely Kraljicin matriisissa. Ostosalkkuportfolio (mukaillen Kraljic 1983 ja Weele 2014)

Matriisi ohjaa proaktiiviseen ja strategiseen ajatteluun, kun hankinnan toimintaa katsotaan kokonaisuutena. Se toimii pohjana myös hankintatoimen kehittämiseksi, ohjaa hankintaosastoa pitämään ostot tietyllä alueella tai vastaavasti miten hankintatoimintaa saadaan siirrettyä nykyiseltä alueelta toiselle (Hankintatoimen kehittäminen 2012).

Hankintatoimen tehtävät ja vastuut ovat siis suuret. Sen vuoksi ei riitä, että tyydytään nykytilanteeseen vaan hankintaa on jatkuvasti kehitettävä.

Weelen mukaan hankintojen johtaminen on avainasemassa, kun yritys joutuu hankimaan suuria volyymeja strategisesti kriittisiä tuotteita kilpailluilta ja monimuotoisilta markkinoilta (Weele 2014, 166 – 168).

Prosessi käynnistyy joko uuden tarpeen tunnistamisesta tai nykyisen toimittajasopimuksen päättymisellä. Kartoituksen tarve voi myös tapahtua joko yrityksen sisäisestä tarpeesta tai ulkoisesti asiakkaan asettamasta vaatimuksesta. Oikea-aikaisilla hankinnoilla ja strategisesti tärkeillä toimittajavalinnoilla on suuri merkitys yrityksen kilpailukykyyn saavuttamiseen ja ylläpitämiseen kovenevassa kilpailutilanteessa (Weele 2014, 170 – 171).

Toimittajan tarjoama hyvä tuote ei yksin riitä täyttämään valintakriteeriä vaan toimittajaprosessiin kuuluu lukuisia muita toimenpiteitä, joista hankita tai osto-osasto ovat vastuussa. Toimittajan tulee esimerkiksi olla juridisesti toimiva yritys, jonka taustatiedot, liiketoimintaympäristö ja laatukriteerit täytyvät. Taustatietoja ovat esim. yrityksen koko, liikevaihto, maine ja kannattavuus. Yksi kumppanuuden tärkeimmistä eduista on mahdollisuus luottaa toimittajan kykyyn tuottaa sovitut palvelut (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 236).

Tilanteessa, kun yritys päättää lisätä portfolioonsa tuotteen ja jonka alkuperä on muualla kuin kotimaassa, yrityksen tulee olla selvillä mahdollisista vastaantulevista haasteista, joita kansanvälisessä hankinnassa hyvin todennäköisesti kohdataan.

Alla kirjattuna millaisia haasteita saattavat olla:

1. Ostomarkkinat ja kauppatavat toimittajan kanssa voivat aluksi olla haasteellisia
2. Hajautettujen osto-organisaatiota koordinointi on monimutkaista
3. Toimitusajat ovat pidemmät ja vaativat monimutkaisia logistisia toimintoja.
4. Kielitaito ja kulttuurituntemus voi olla riittämätöntä

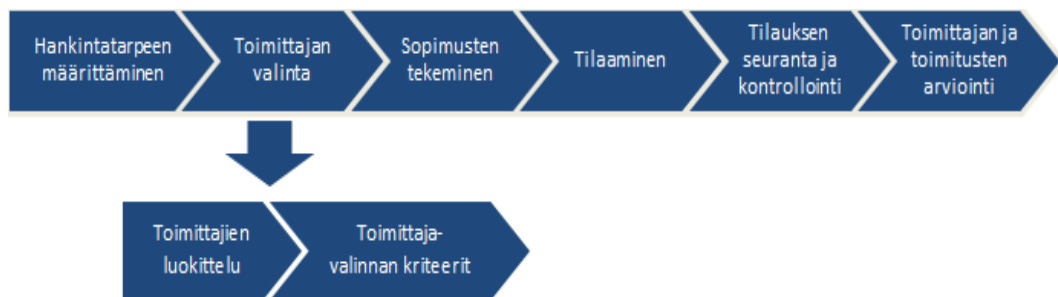
5. Maksutapojen ja valuuttaheilahteluiden erot
6. Kansainväliset verot ja tullitariffit tuotteiden tuontiin ja vientiin
7. Toimitusten vahingonkorvausmenettelyjen käytännöt
8. Rahtikuljetus vaihtoehdot ja tuotteiden sijainti ja logistiikka

Tuotteita ja palveluja hankitaan yhä enemmän oman maan rajojen ulkopuolelta. Näin hyödynnetään eri maiden välisiä kustannuseroja. Mikäli toiminta-alueena on koko maailma Suomen sijaan, hankintaketjun hallinta on aina vaikeampaa, riskit kasvavat ja resursseja on prosessissa lukuisia (Logistiikan maailma 2015).

2.5 Toimittajan kartoitus, tiedonkerääminen (RFI) ja valinta

Lähtökohtaisesti olemassa olevan ja tunnetun toimittajan uudelleen valintana on aina huomattavasti helpompaa kuin täysin uuden lähteen. Uuden toimittajan etsintä vaatii aikaa, aiheuttaa monimutkaisemman prosessin sekä edellyttää ammattitaitoisia resurssien käyttöä. Lisäksi uuden toimittajan valinnan tulee tuoda huomattavaa lisäarvoa yrityksen kilpailutilanteeseen.

Toimittajan valintaprosessi steppejä voidaan kuvata seuraavan kaavion mukaisesti:



Kuvio 4. Toimittajanvalintaprosessi osana ostoprosessia (mukaillen Weele 2014, 8)

Uuden toimittajan valinta lähtee liikkeelle hakemalla vastaukset teknisiin ja operatiivisiin kysymyksiin esimerkiksi seuraavasti:

1. Onko toimittajalla kyvykkyys toimittaa tuotteet ostajan kriteerien perusteella sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (tekniset kriteerit)
2. Onko toimittaja halukas ja motivoitunut toimittamaan tuotteet ostajan määrittelemällä tavalla sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (asiakaspalvelualltius) (Leenders, Johnson, Flynn, Fearon 2006, 263)

Nämä eivät yksin riitä toimittajavalinnassa vaan myös muita kysymyksiä on hyvä esittää luokittelua tehtäessä. Kohteita ovat yleiset taustatiedot, liiketoimintaympäristö, kannattavuus, tulevaisuuden näkymät ja haetun tuotteen tiedot (Iloranta ym. 2008, 263).

Kun perusajatus valinnalle on selvä, yrityksen tulee hyvä kirjata ylös myös millaisia vastauksia se odottaa saavansa toimittajalta kysymyksiin:

1. Laadullisten kriteerien yhteensopivuus
 2. Logistiset toimitusketjut (tehtaan sijainnit, kuljetukset, Incoterms)
 3. Sopimukselliset, ympäristö ja eettiset vaatimukset
 4. Hinta ja budjetti
- (Weele 2014, 33)

Toimittajavalintaprosessia ei välttämättä tarvita tai se on huomattavasti lyhyempi, mikäli hankinnan tarpeena on kertaluontainen ostos. Toinen poikkeus valintaprosessissa on jolloin puhdasta kilpailua ei markkinoilla ole. Yritys saattaa joutua yhden toimittajan ”loukkuun”, kun ostot joudutaan tekemään vain toimittajalta kuka hallitsee markkinoita monopolimaisesti. Esimerkkinä tästä voidaan pitää Intel yritystä, prosessori valmistajaa. Tämän tyyppisessä tapauksessa ostajan neuvotteluasema heikkenee ja toimittaja pääsee sanelemaan sopimusehdot kauppasopimukseen. Tilanteessa, jossa yritys on riippuvainen vain tästä yhdestä toimittajasta, tulee sen aina tiedostaa toimittajan neuvotteluvallan asema ja sen käyttöaste hintakartoitusvaiheessa. Hankinnan portfolio analyysin mukaan yhden toimittajan kanssa käytävä kaupankäynti on aina korkeariskistä ostotoimintaa. Hankinnan tavoitteena onkin saada neuvoteltua sopimus, joka ylläpitää yhteistyötä, molemminpuolista toiminnan kehittämistä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Paras suorituskyky taataan, kun yrityksellä on hallussa kaikki toimittajan tarjoamat palvelut. Mahdollisuutena on myös tasapainoinen suhde, jossa pyritään täyttämään yhteiset tavoitteet (Weele 2014, 197 - 198).

Toimittajien valintaprosessin tärkeimpänä tehtävänä on valita kyvykkäimmät sekä eettisesti että moraalisesti varhimmat toimittajat useiden toimittajien joukosta sekä karsia osa toimittajista pois (Khaled 2011). Tähän lopputulokseen päästään, kun toimittajan vastauksia arvioidaan kahdessa vaiheessa ennen lopullista valintaa:

1. toimittajan esiarviointi etsintävaiheessa - RFI
2. toimittajan arviointi tarjouskilpailun vertailuvaiheessa - RFQ

Esiarvioinnin etsintävaiheessa yritys lähettää ns. Request for Information (RFI) kyselyn usealle samalla toimialalla toimiville toimittajille. RFI tarkoittaa tietopyyntöä tai tiedustelua, johon toimittajien tulee vastata kirjallisesti. Tietopyynnön tarkoituksena on kartoittaa tarkemmin kahta asiaa: potentiaalisten toimittajien tarjoaman sopivuutta yrityksen tarpeisiin ja toimittajien mielenkiintoa palvella yritystä. Usein RFI:n ansiosta yritys välttää turhia kustannuksia keskustelemalla hankintamahdollisuuksista toimittajan kanssa, kuka myöhemmin osoittautuu epäkelvoksi yrityksen hankinta portfolioon. RFI:ta käyttävät lähinnä todella suuret teollisuusyritykset ja yrityksen hankintaorganisaatio on siitä vastuussa (Logistiikan maailma 2015).

RFI vastausten myötä yritys pystyy järjestämään toimittajat paremmuus järjestyseen ja poistamaan toimittajat, joista se ei ole kiinnostunut. RFI vastaukset auttavat yritystä lähettämään yksityiskohtaisemman tarjouspyynnön (RFQ, request for quote) vain varteenotettaville toimittajille. Tämän avulla ensimmäinen kartoituksen tuloksena toimittajamäärää saadaan supistettua pienemmäksi (Logistiikan maailma 2015).

2.6 Tarjouspyynnöt (RFQ), niiden vertailu ja lopulliset toimittajan valintakriteerit

Tarjouspyyntö uudesta hankittavasta tuotteesta on yritykselle kaikkein haasteellisin tilanne. Tällöin joudutaan paneutumaan tuotteen yksilöintiin ja toimittajien laajamittaiseen etsimiseen. Tarjousvertailussa kaikki toimittajat on laitettava kysymysten kannalta ja toimitukseen liittyvien kustannusten kohdalta samalle tasolle. Pelkkä ostohinnan vertailu ei riitä. Tarjousvertailun lisäksi ostajan on tarkoin tunnettava markkinatilanne, joka erityisesti korostuu hintojen kohdalta (Koskinen 1995,158).

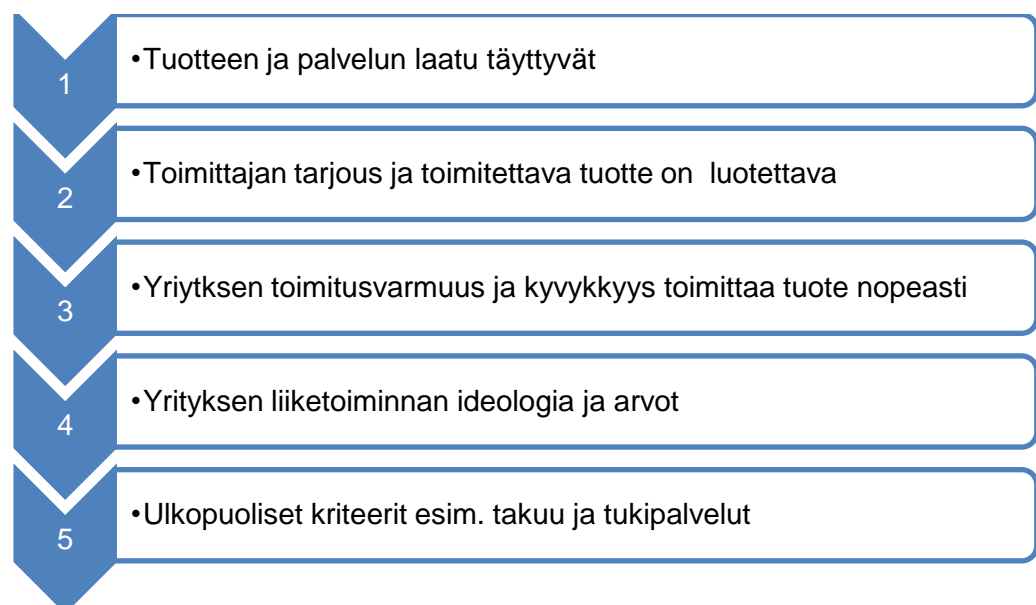
RFI:n jälkeen yrityksen seuraava steppi toimittaja valinnassa on lähettää toimittajalle virallinen tarjouspyyntökysely. Tarjousten pyytämisen tavoitteena on löytää toimittaja, kuka myös täyttää hänelle esitetyt kriteerit ja vaatimukset. Paras ja vertailukelpoinen tulos saadaan, kun yritys lähettää samanlaiset tarjouspyynnön usealle, samalla alalla toimivalle toimittajille. Yleisellä tasolla RFQ:ssa toimittajasta halutaan tietää hinnan lisäksi yrityksen johtamiskyky, tuotteen elinkaari, laatu, tekninen suorituskyky, tuotteen tukipalvelut, logististen operaatioiden tehokkuus sekä ajoittaminen, taloudellinen tila, henkilöresurssien hyödyntäminen, informaatiojärjestelmien taso sekä ympäristölliset ja eettiset kysymykset (Koskinen 1995, 158 – 170).

Tarjouspyyntö vastausten jälkeen yrityksen tulee arvioida ja vertailla toimittajien tarjoukset ennen lopullista valintaa. Mitä suuremmasta hankinnasta on kyse, sen syväliisempi analysointi tarjouksista on tehtävä. Lysons ym. (2012) tieteellisen teorian mukaan toimittajaa voidaan arvioida vertailemalla vastauksia toisen toimittajan vastauksiin. Analyysin avulla yritys pystyy pisteyttämään toimittajan paremmuusjärjestykseen, kun se on vastauksien perusteella saanut hahmotettua toimittajan aseman seuraavanlaisesti:

- Kuka on laadullisesti paras toimittaja?
- Millainen yhteistyö on saavutettavissa toimittajan kanssa?
- Onko tarjous luotettava?
- Miten toimittajan kustannukset on analysoitavissa kokonaiskuvassa?

Taloudellisesti epävakaaan yrityksen kanssa liiketoiminnan aloitus on aina riski. Jotta riski voidaan minimoida, kartoitusvaiheessa hankintaosaston tulee tarkistaa kaikkien pienten ja keskisuurten toimittajien liikevaihto ja kannattavuus viimeiseltä kolmelta vuodelta (Lysons ym. 2006, 375 - 378).

Toimittajan valintakriteerejä määriteltessä voidaan tärkeimpinä painoarvoina pitää myös laadun ja luotettavuuden mittareita. Langley, Coyle, Gibson, Novack ja Bardi (2009) esittelivät puolestaan viisi erilaista kriteeriä toimittajien valintaan, jossa nimenomaan laatu nostetaan ensimmäinen kriteeriksi toimittajavalinnan painopisteenä. Muut painopisteet ovat luotettavuus ja toimitusvarmuus.



Kuvio 5. Valintakriteerit Langley ym. 2009 teorian mukaisesti

Välttämättä hinta ei siis ole valintakriteereistä aina se tärkein ja ainut. Laadun merkitys voidaan kokea yhtä tärkeäksi tekijäksi toimittajien valinnassa kuin hintakriteeri. Sen lisäksi tekniset vaatimukset, tuotteen ekologisuus ja design korostuvat valinnassa. Virheellinen tavara aiheuttaa aina lisäkustannuksia ja reklamaatioiden määrä kasvaa. Arviointitilanteessa toimittajien tarjoamaa laatudokumentteja tulee verrata yrityksen asettamaan laatutavoitteeseen. Tarjottaessa parasta laatutuotetta, toimittajien tulee huomioida koko tuotteen elinkaari, siihen kuuluvat tukitoiminnot ja ylläpitovaatimukset sekä henkilökunnan tulee olla luotettava ja osattava asiansa (Langley ym. 2009, 513, 518 - 520).

Luotettavuudessa tarkastellaan esim. toimittajien toimittamis- ja suorituskyvyn historiaa. Toimittajilta tulee vaatia ajoissa olevia toimituksia, jotta yritykset voivat panostaa oman toimintansa tehostamiseen. Yrityksen operatiivisesta toiminnasta on vaikeampi löytää tietoa, mutta erityisesti suuremmat yritykset ovat julkisuudessa paljon, joten niiden historiasta on helpompaa saada tietoa. Tietoa voi pyytää myös toimittajalta itseltään esimerkiksi toimittajia luokiteltaessa ja lisätietoja pyydettyä, sillä nykypäivänä erityisesti suuremmat yritykset tilastoivat lähes kaiken tilastoinnin aina hankinnasta toimituksiin (Langley ym. 2009 513, 518 - 520).

Laadun ja luotettavuuden ohella toimitusvarmuus on kolmas merkittävä ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Suorituskyky vaikuttaa olennaisesti lopputuotteen laatuun ja näin myös kokonaisvaltaiseen laadunvalvontaan. Kyvykkyys määrittelee potentiaalisen toimittajan tuotantotilat ja kapasiteetin, teknisen ja organisaation kyvykkyys sekä toimintojen kontrollin. Nämä liittyvät toimittajien kykyyn tarjota haluttuna aikana toivottu laatu ja materiaalien määrä. Toimittajia valittaessa yrityksen tulisi kiinnittää huomiota toimittajan aikaisempaan suorituskykyyn. Se kertoo paljon yrityksen tilanteesta, erityisesti jos yritys on vanha toimija markkinoilla. Tietoa yritysten taloudellisesta historiasta saa erilaisista yritystietokannoista (Koskinen 1995, 166).

Viimeisessä kriteerissä käsitellään yritysten haluttuja ominaisuuksia aloittaa yhteistyö. Tätä luokkaa ei välttämättä tarvitse aina sisällyttää arviointiin, sillä tuotteet ja palvelut vaikuttavat eri tavoin yritysten menestymiseen ja kannattavuuteen. Kriteerit voivat olla muun muassa toimittajien asenne, sijainti ja pakkaaminen. Myös hinnat, maksuehdot, takuu, ylläpito ja tuki sekä omistus- ja tekijänoikeudet voivat olla arvioinnissa käytettyjä painopisteitä (Langley ym. 2009, 513, 518 - 520).

Toimittajavalinnan tueksi on olemassa laaja skaala erilaisia menetelmiä, joita voidaan käyttää apuna toimittajanvalintaprosessissa. Tutkijoiden toimesta on kehitetty sekä matemaattisia, tilastollisia ja laadullisia malleja. Tarjouspyyntöjä verratessa yrityksen tuleekin pisteyttää painopisteitä alueisiin, jotka se näkee kriittisiksi. Ainoastaan hinta ei ole tärkein kriteeri. Tarjousvertailu on aikaa vievä prosessin vaihe ja siihen tulee aina varata hyvin aikaa. Ensimmäisenä tehtävänä on karsia sopimattomat ja puutteelliset tarjoukset pois ja keskittyä vain omiin tarpeisiin sopiviin tarjouksiin. Näille tarjouksille on hyvä luoda pisteytykseen perustuva arviointi. Perusidea pisteytykselle on, että kullekin kriteerille annetaan esim. 1- 10 pistettä per vastaus. Näiden lisäksi kriteereillä hyvä olla aina painotus. Pisteytyksistä kannattaa tehdä yhteenvetona taulukko, jonka avulla voidaan helposti nähdä kunkin toimittajan heikoudet ja vahvuuden pisteiden avulla ja vertailu on täten helpompaa. Tätä voidaan käyttää yhtenä arvioinnissa tukevana työkaluna. (Tieke.fi)

Ohessa on esimerkiksi peruspisteytystaulukko toimittajavalinnan avuksi.

Taulukko1.

KRITEERIT	Painoarvo	Toimittaja A	Toimittaja B	Toimittaja C	MAX
Laatu					
Luotettavuus					
Hinta					
Toimitusvarmuus ja kyky					
Palvelut					
Sopimusehdot					
Omistus- ja tekijänoikeudet					
Yhteensä					

2.7 Neuvottelut ja kauppasopimus

Neuvottelu määritellään usein vapaamuotoiseksi keskusteluksi, vuorovaikutustilanteeksi, jonka tavoitteena on yhteisymmärryksen pääseminen keskusteltavasta asiasta. Neuvottelut eroavat toisistaan tilanteen tarkoituksen ja luonteen mukaan. Neu-

vottelu on usein prosessi, useampien tapaamisten sarja. (Viestinnätietoaineisto, 2015)

Neuvottelutilanteessa neuvottelijan tärkeimpiä taitoja on kyky ohjata keskustelua niin, että oma tavoite täyttyy hyväksi lopputulokseksi. Tarjouspyyntöön annettu vastaus on aina sitova. Mikäli pisteytysmenetelmällä ei saada esiin selkeästi parasta tarjousta, yritys voi järjestää sen lisäksi lisähaastatteluja ja aloittaa sopimusneuvottelut kaikkien tarjouspyyntöön vastanneiden toimittajien kanssa. Neuvotteluissa halutaan keskittyttävän erityisesti asioihin, joita tarjouksessa ei ole tarpeeksi yksityiskohtaisesti ole mainittu. Toisena syynä neuvotteluissa on siirtää vastaukset sopimustekstiin, joten jatkossa turhilta epäselvyyksiltä vältytään. Sopimuksen teossa on tarkoin määriteltävä kuinka pitkä toimitussuhteesta tehdään ja millä periaatteella tuotteen tai palvelun hinta muodostuu. Yrityksen neuvotteluasema on hyvä, kun alalla on vain vähän kilpailijoita, mutta toimittaja yrityksiä on lukuisia. Neuvotteluasemaa parantaa myös yrityksen suuri kokoero, mahdollisuus helppoon ja nopeaan toimittajan vaihtoon sekä toimittajien tuotteiden ja hintojen helppo vertailu. (Tieke.fi)

Handfield ja Monczkan mukaan (2009) neuvotteluiden kulku voidaan jakaa viiteen vaiheeseen:

1. Tunnista ostotarve
2. Päätä onko neuvottelulle tarvetta
3. Suorita neuvottelu
4. Vie neuvottelu päätökseen
5. Tee sopimus

Sopimukset ovat oleellinen osa ostotoimintoja ja sopimuksen tulisi kattaa kaikki kaupalliset suhteiden lonkerot kaikkine yksityiskohtineen. Sopimusneuvottelun tärkein tavoite on löytää paras kaikista toimittajavaihtoehdoista. Sopimusneuvottelut onnistuvat vain mikäli sopimukseen saadaan sovittua kaikki tekniset, taloudelliset, oikeudelliset ja riskienhallinnalliset asiat. Se millainen tarjous on toimittajalta saatu, vaikuttaa paljon sopimuksen sisällön tuotokseen. Onnistunut sopimusneuvottelu takaa toimivan ja luettavan yhteistyön alkamisen kumppanien välille (Iloranta ym. 2008, 240 – 247).

Neuvottelut luovat aina haasteita molemmille osapuolille, joten huolellinen valmistautuminen helpottaa neuvotteluiden kulkua. Neuvotteluihin valmistautuessa

(ns.kick-off) on tärkeää kiteyttää mitä neuvotteluissa halutaan saavutettavan, mitkä ovat tavoitteet, vahvuudet, heikkoudet, uhat ja henkilökohtaiset intressit.

Mikäli yritys solmii kansainväliseen kauppasopimuksen toimittajan kanssa (B2B), jonka tuotantoa ja valmistusta suoritetaan eri maassa kuin varsinainen loppuasiakas sijaitsee, hankinnasta ja ostotoiminnasta muodostuu huomattavan paljon haasteellisempaa kuin suorassa Business-to-Customer (B2C) mallissa.

Vasta toimittajan arvioinnin jälkeen kyetään tarkastelemaan toimittajan valintaprosessin pohjalta tehtyjä päätöksiä ja nähdään valitun strategian toimivuus käytännössä. Tämän vuoksi jälkiarviointi on tärkeä osa toimittajan valintaprosessia.

2.8 Yhteenveto

Koko toimittajavalinnan hankintaprosessin aikana on otettava huomioon hyvin paljon erilaisia asioita. Tämän johdosta yritysten tulisivat antaa prosessista vastuussa olevan henkilökunnan osallistua mukaan, jolloin prosessin erivaiheet tullaan huomioimaan ammattitaitoa käyttäen oikein. Yleisesti koko prosessi voidaan jakaa karkeasti kahtia projektisuunnitelmallisesti; Suunnitteluvaihe ja toteutusvaihe.

Onnistuneeseen valintaan päästään, kun yritys on suunnitteluvaiheessa kartoittanut millaiseen tarpeeseen toimittajaa tai toimittajia tarvitaan, ketkä päätöksistä ovat vastuussa, aikataulutannut hankkeen elinkaaren ja alustavasti miettinyt kustannusrakennetta. Toteutusvaiheessa yrityksen tulee läpikäydä toimittajien tarkempi ja yksityiskohtaisempi kartoitus ja miettiä kannattako hankintoja keskittää yhdelle toimittajalle vai hankkia tuotteita eri toimittajilta. Lisäksi tarjouspyynnöt, vertailut ja sopimusneuvottelut ovat olennainen osa onnistunutta toimittajavalintaa.

Huolimatta siitä, että opinnäytetyössä ei varsinaisesti otettu kantaa jatkuvasta operatiivisesta toiminnasta valitun toimittajan kanssa, pidetään sitä myös osana hankintaprosessia ja täten toimittajan hankintaprosessi ei välttämättä pääty sopimuksen solmimiseen. Lysons & Farrington (2006, 360 - 361) pitivät toimittajien jatkuvaa arviointia ja kehittämistä erittäin tärkeänä. Toimittajan tuotteiden, palveluiden ja toiminnan laatua tulee arvioida, jotta voidaan selvittää, täyttääkö toimittajan suoritus siihen kohdistuneet odotukset. Osa toimittajien arvioinnista on jatkuvaa.

3 Yrityksen toimittajan valintaprosessi kohdeyrityksessä

Osana opinnäytetyön empiiristä osuutta varten, tiedon hankkimisessa haastateltiin kolmea Yritys X:n edustajaa ja käytettäväksi metodiksi valittiin teemahaastattelu. Hirsjärvi ym. (2004, 155) painottavat, että laadullisessa tutkimuksessa haastateltava kohdejoukko tulee valita tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksella. Avainhenkilöiksi valittiin yrityksestä ne, jotka tietävät käsiteltävästä aiheesta eniten ja joilla oli päätösvaltaa vaikuttaa ennen lopullista valintaa suuntaan tai toiseen. Teemahaastatteluita ja keskusteluja suoritettiin useita, jotka samalla toimivat opinnäytetyön tekijälle henkilökohtaisena oppimisena. Kaikki haastateltavat työskentelevät yrityksen hankintaorganisaatiossa.

3.1 Yritys X:n yrityksen ja hankintaorganisaation kuvaus

Kyseessä on kansainvälinen yritys, joka toimittaa tuotteita ja palveluita globaalisti asiakkailleen. Yhtiöllä on laajaa tuotekehitystä, valmistusta ja hankintaa lukuisissa maissa globaalisti. Yrityksen kansainvälisestä myynnistä ja palveluista vastaa globaali liiketoimintayksikkö ja kenen pääasiallinen missio on toimittaa laadullisesti, ympäristöystävällisesti ja kustannustehokkaasti tuotteita ja palveluita asiakkailleen. Ostotoimintotapa rakentuu globaalin vastuun kattavasta kategoriatiimeistä. Tukifunktiona bisnekselle toimii ”Global Procurement” yksikkö, jonka pääasiallinen vastuu on huolehtia toimittajasuhteista, tukea businessstä valinnoista, ohjata sopimusneuvottelevia ja osallistua operatiiviseen työhön toimittajan kanssa. Global Procurementin työnjako on tehty palvelemaan sekä sisäisiä hankintoja (ns. indirect purchasing) että asiakastoimituksiin liittyviä hankintoja (ns. direct purchasing) Sen ala-organisaatiot levittäytyvät ympäri maailmaa, lähelle loppuasiakasta. Liiketoiminta on kasvanut ja laajentuneet uusille markkina-alueille, joita kutsutaan yrityksessä potential markets areas, kehittyvät markkina-alueet. Ostot ja hankinnat on pyritty luomaan kustannustehokkaiden prosessien avulla, työvaiheita on minimoitu ja varastointeja ja logistiikkatoimintoja ulkoistettu mahdollisimman paljon.

3.2 Yrityksen hankintojen vastuujako ja valintaprosessin kuvaus

Luku 3.2 perustuu täysin globaalissa roolissa toimivien ostopäälliköiden (supplier relationship manager) haastatteluista saatuihin kokemuksiin käytännön työstä hankintayksikössä, toimittajan valintaprosessista sekä yrityksen sisäiseen dokumentaatioon. Teemahaastattelukysymykset kerrottiin opinnäytetyön luvussa 1.2 Tutkimus-

menetelmät. Erilaisia dokumentaatioita yrityksestä löytyy valtava määrä, osa luokitelluksi sisäisiin käyttöihin, sillä kohdeyrityksessä suoritetaan lukuisia hankintatoimia.

Yrityksen liiketoiminta on varsin kansainvälinen, laajalle levinnyt ja kattaen lukuisia maita, jolloin myös työntekijöiden määrä on runsas. Toimittajia on operatiivisessa toiminnoissa tuhansia, joiden tuotteet on portfolio analyysin pohjalta arvioitu joko strategisesti tärkeiksi tai rutiininomaisiksi, ei kriittisiksi toimittajiksi. Tämän johdosta hankintaosaston on täytynyt määritellä hyvin tarkasti kuka osastolla on vastuussa mistäkin toimittajasta, sillä hankintamallit eroavat huomattavasti toisistaan. Yrityksessä tehdään suoria ostoja, välivarastointeja, komponenttihankintoja omiin tuotteisiin, palvelu- ja asennushankintoja ja tämän vuoksi kunkin toimittajan tuotteet on kategorisoitu yrityksessä siten, että vastuulliset henkilöt on pystytty nimeämään toimittajakohtaisesti ja kenen vastuulle esimerkiksi sopimusneuvottelut on annettu.

Lyhykäisyydessään yrityksen hankintaosasto ohjaa sekä kansallisia että kansainvälisiä hankintoja keksitetysti niin paljon kun mahdollista. Tätä kutsutaan globaaliksi hankinnaksi, global purchasing. Sen lisäksi yritys joutuu ostamaan paikallisilta toimittajilta esim. asennuspalveluita lähellä heidän loppuasiakkaitaan. Tätä kutsutaan paikalliseksi hankinnaksi, local purchasing.

Keskitetyn hankintaosaston päätehtävinä on operoida toimittajasuhteita niin, että tuotteiden saatavuus ei vaarannu ja he ovat vastuussa toimittajien päivittäisestä yhteistyöstä. Strategisesti hankintaosasto haluaa kasvattaa globaalinn ostotoiminnan vahvistamista jatkuvasti toimittajien kanssa. He ovat myös tukiorganisaatio yrityksen tuotelinjoille, edesauttavat luomaan uusia toimittajakontakteja yhdessä business vastaavien kanssa, tuovat rautaista ammattitaitoa toimittajavalinnan hankintaprosessiin ja huolehtivat materiaalien saatavuudesta sopimuksissa sovitulla säännöllä.

Jokaisen toimittajan kanssa halutaan luoda toimiva yhteistyö ja luottamussuhde, joka toimii voimavarana kaupankäynnille sekä sopimusneuvotteluille. Päivittämällä kauppasopimusta säännöllisin väliajoin varmistetaan, että tuotteiden laatu, elinkaari, toimituskyky, hinta- ja maksuehdot pysyvät markkinatilanteessa kilpailukykyisinä.

Supplier Relationship manager (SRM) on nimitetty vain yrityksen strategisesti tärkeille tuotetoimittajille. Rutiini- ja volyymitoiminnoista puolestaan vastaavat toimenkuvassaan Category Managerit, joiden rooli yrityksen sisällä eroaa hieman SRM:n roolista.

SRM:n tärkeimpiä tehtäviä on ylläpitää kumppanuussuhdetta, järjestää säännöllisiä toimittajatapaamisia kauppakumppaneiden executive ja sponsorien kanssa, neuvotella ostosopimuksia, allekirjoittaa ne ja omistaa kehittämistoimenpiteet sopimuksen sisällä, yhdistää ja koordinoida bisnestarpeita yli organisaatioiden sekä tukea tarvittaessa logistiikka eskalaatioissa esim. toimitusaika viiveissä. (Liite 1)

Kaikki yrityksen uudet toimittajat joutuvat käymään SBM prosessin kaikki osa-alueet läpi, heidän tulee saada välihyväksynät ennen lopullista business valintaa yrityskumppaniksi. Yrityksestä löytyy dokumentoituna hankinnan henkilökunnalle suunnattu toimintaohje, joka pitää sisällään keskeisimmät vaiheet valintaprosessista. Se asettaa korkeat vaatimukset työntekijöiltä sitoutua yrityksen toimittajavalinnan periaatteisiin oikeaoppisesti. Toimintaohjetta kutsutaan ”*Supplier Base Management*” konseptiksi. Prosessi ohjaa henkilökuntaa toimimaan loogisessa järjestyksessä ja mitään prosessin vaiheista ei pääse ohittamaan ilman esimiehen tai business vastaavan hyväksyntöjä. Jokainen vaihe on hyvin yksityiskohtaisesti selitetty, mitä kyseisessä vaiheessa on tarkoitus tehdä ja mitkä toiminnot täytyy tarkastaa ennen eteenpäin pääsemistä. Hyväksymisillä halutaan varmistettavan, ettei mikään olennainen asia jää puuttumaan ja täten toimittaja onnistutaan implementoimaan yrityksen tuotannonohjausprosesseihin oikein. Yritys ei koskaan hyväksy toimittajaa osaksi operatiivista toimintaa, mikäli jokin prosessin vaiheista ei täyty tai niitä ei ole käyty läpi. (Liite 2)

Yrityksen strategiamuutoksen myötä toimintaohjetta prosessiin muutetaan tarvittaessa.

Kohdeyrityksessä hankintaprosessin päävaiheet on kuvattu seuraavasti alla olevan rakenteen mukaisesti. Päävaiheet sisältävät lukuisia alavaiheita, joita tässä opinnäytetyössä ei ole kuvattu, johtuen salassapitovelvollisuudesta. Jokaiseen vaiheeseen hankintaosaston odotetaan vastaavan ammattitaitoisesti.

1. Mikä on business tarve uuteen tuotteeseen tai toimittajaan? – *Business Need*
2. Miten tämän hetken markkina-analyysi positioi tuotteen ja toimittajan kilpailijoihin tai asiakkaaseen nähden? - *Supplier market screening*
3. Toimittajien kartoitus, laadullinen esivalinta, taloudellisen taustatarkastus ja benchmarking - *Supplier Qualification*
4. Toimittajan valintaan liittyvät toimenpiteet operatiivisesti - *Supplier selection*

5. Sopimusneuvotteluiden aloitus, hallinta ja päätös - *Contracting*
6. Toimittajan lopullinen hyväksyntä osaksi toimitus- ja tilausketjua - *Supplier approval*
7. Päivittäinen operatiivinen seuranta ja jatkuva evaluointi - *Supplier management*

Tarkastellaan seuraavaksi lähemmin analyysin suorittamista. Markkina-analyysi kartoitusvaiheessa yritys lähestyy uusia toimittajia seuraavanlaisilla kysymyksillä:

1. Mikä on toimittajan taloudellinen tilanne, liikevaihto ja kannattavuus?
 2. Missä toimittaja sijaitsee ja taipuvatko toimittajan prosessit vain paikalliseen toimittamiseen?
 3. Kuinka suuri toimittaja on kyseessä ja millainen toimitusvarmuus heillä on? Pieni, keskisuuri vain suurteollisuustoimittaja?
 4. Onko toimittaja tuotteen alkuperäinen valmistaja vai vain jakelija?
 5. Mikä on yrityskulttuuri ja millaisia eettisiä arvoja se edustaa?
 6. Millaiset prosessit toimittaja omaa, onko heillä laatusertifikaatteja?
- (Liite3)

Yrityksen markkina-analyysi vaihetta voidaan kutsua teoreettiselta kannalta tietopyyntövaiheeksi. RFI vaiheessa on nimenomaan tarkoitus kartoittaa kuinka toimittajan kyky mukautuu yrityksen omiin tarpeisiin ja millaista mielenkiintoa toimittaja osoittaa RFI vaiheessa asiakaspalvelun näkökulmasta. Jos RFI vaiheessa saadaan hyvät vastaukset, hankintaosasto on lähes aina halukas jatkamaan prosessin vaiheita eteenpäin. Haastateltavien mukaan kaikki pienet ja keskisuuret yritykset osoittavat aina äärettömän sitoutunutta yhteistyöhalukkuutta kuin suuret, kansainväliset yritykset.

3.3 Yrityksen toimittajan valinta, haasteet ja kriteerit

Opinnäytetyön kohdeyritys pyrkii suosimaan useita tavarantoimittajia välttääkseen riippuvuuden vain yhteen toimittajaan ja lisätäkseen hintakilpailua lukuisten toimittajien välillä. Hankintaosasto pyrkiikin toimittajavalinnan yhteydessä kehittämään kumppanuutta laajaksi verkostoksi, jotta se pystyy tuottamaan parempaa asiakastyytyväisyyttä loppukäyttäjälle. Toimittajan valinta ja luokittelu koetaankin äärettömän tärkeäksi osaksi hankintaa, jotta oma toiminta voisi keksittyä enemmän oman liiketoimintansa eteenpäin viemiseen.

Kraljicin portfolio malli on tunnettu ja sitä käytetään aina kun yritys haluaa ostaa tuotetta, jota aiemmin ei ole hankittu. Toimittaja voi olla jo mukana päivittäisessä kanssakäymisessä, mutta toimittajan sopimusta halutaan lisättävän uudella tuotteella. Mikäli tämän tyyppinen tarve nousee, hankintaorganisaatio verifioi miten tuote istuu strategisesti ostoportfolioon. Onko uusi tuote siis kyseessä rutiininomaisesti hankittava vai onko sen merkitys strategisesti yritykselle tärkeä? Evaluointi tukee yrityksessä vastuunjakoa, sillä Kraljicin malli toimii myös oikean vastuuhenkilön löytämisessä yrityksessä. Yrityksessä ei käytetä arjen työssä hankintastrategia mallia vaan yrityksen oma toiminnanohjaus järjestelmä tukee osittain päivittäisiä rutiineja. Tosin mikäli kyse on täysin uudesta toimittajasta ja tuotteesta, tällöin ensimmäinen implementointi prosessiin on äärettömän tärkeää tehdä oikein, sillä jälkepäin päätöksen ja parametrien muuttaminen on isossa yrityksessä aina haasteellista.

Haastateltavien mielestä kilpailu alalla on kovaa ja business tarve ajaa nopeaan päätöksen tekoon. Tämän johdosta helposti tapahtuu myös virheitä. Yhtenä suurimpana haasteena haastateltavat pitivätkin, että valinta päätös tehdään liian aikaisessa vaiheessa. On ns. ”rakastuttu tuotteeseen” ja RFQ vaihetta ei viedä kunnolla läpi. Ongelmia alkaa kasaantua, kun toimittaja onkin haluton käymään läpi kaikkia supplier base management prosessia ja sopimusneuvotteluita. Paine kasvaa, kun tuotetta tulisi jo myydä ja tällöin sopimusneuvotteluvaiheen hintakeskusteluissa täydellistä etua neuvoteltua ei saada.

Toinen varteenotettava haaste toimittajien valinnassa on kielen ja yrityskulttuurien yhteensovittaminen, niin että molemmat ymmärtävät toisiaan. Useimmat toimittajat ovat kansainvälisiä, joiden pääkonttorit sijaitsevat muualla kuin Suomessa. Huolimatta siitä, että yrityksen kommunikointikielenä on aina englanti, kaikki toimittajat esim. Aasian suunnalta eivät välttämättä halua tai osaa neuvotella asioista englanniksi niin, että toimittajan tarjous ymmärretään heti oikein hankintaorganisaatiossa. Useasti joudutaankin käymään lukuisia tarjousesittelyitä ja tarkentamaan molemmin puolin mitä on kysytty ja mitä on tarjottu. Tähän toimintoon kuluu valtavasti aikaa ja paineen alla toisinaan törmätään luottamus- ja haluttomuuspulaan. Lisäksi kulttuurisesti suurimpia eroavaisuuksia tavataan, kun toimittaja on pieni palvelun tuottaja Lähi-idän tai Afrikan alueelta ja yrityksen kauppasopimus pohjat ovat aina YK:n kauppasopimuslakia noudattavia. Tarjouksen saaminen sopimusmuotoon vaatii rauhallisuutta, kulttuurituntemusta ja rautaista ammattitaitoa neuvotteluissa.

Valintakriteereistä yhdeksi tärkeimmäksi painopisteeksi nostettiin haastateltavien mielestä toimittajan tuotteen laadullinen sopivuus yrityksen omaan tuoterakenteeseen, palvelutasoon ja sen myötä loppuasiakasympäristön tarpeeseen. Hinta ei täten korostunut ensimmäiseksi kriteeriksi, toisin sen merkitys koettiin myös tärkeäksi varsinkin sopimusneuvottelu vaiheessa toimittajan kanssa. Toimittajien tuotteita käytetään hyvin usein osana omaa tuotekehitystä, jolloin lukusia laadullisia testauksia täytyy suorittaa ennen loppulista päätöstä. Testauksia tehdään joko demotilaisuuksina tai tuotteen saamista toimittajalta laina-ajaksi käyttöön. Tällöin valintaa ei koskaan pysytä tekemään nopealla aikavälillä, sillä testaukset usein kestävät kuukausia. Testausten avulla yritys pystyy pienentämään hankinnan riskiä vaikkakin koeikäyttö on välillä kallis tapa tutustua tuotteeseen. Demotilaisuus yleensä järjestetään niin, että tuotetta käyttämään tulevat henkilöt esim. tuotekehityksestä pääsevät testaamaan tuotetta. Yleensä heidän tietotaitonsa avulla yritys saa parhaimmat arviot puutteista tuotteesta ja ominaisuuksia he kaipaivat lisää. Ennen demotilaisuutta yrityksen käyttäjä hyvin usein sitoutuvat vaitiolovelvollisuuteen salassapitosopimuksen kautta.

Yrityksessä on myös ns. jälleenmyyntituotteita joita ei testata omissa tuotekehityksyksiköissä, jolloin hintakriteeri painottuu tärkeämmäksi tämän tyyppisiä toimittajia valitessa. Yrityksen hankintahintoja seurataan yrityksen sisäisesti tietojärjestelmien kautta saatavilla kuukausiraporteilla. Tämän lisäksi useat toimittajat välittävät vastaavat myyntiraportin omista järjestelmistään, joita läpikäydään kuukausipalaverissa.

Yrityksessä on käytössä laaja-alainen toiminnanohjausjärjestelmä, jonka avulla hankintojen oikea-aikaiset ostot suoritetaan. Toimitus- ja tilausketju on hyvin monimutkainen ja helposti pitkä johtuen lukuisista resursseista ja toimituspisteistä ympäri maapalloa. Tämän johdosta hankintastrategian muutosvaiheessa tulee aina ottaa yhtenä kriteerinä huomioon, miten toimittajan kyvykkyys saadaan helposti implementoitu globaaleihin prosesseihin.

Yhteenveto voidaan todeta haastateltavien mielestä nostaa painotettavimmiksi valintakriteereiksi laatu ja sen näkyvyys koko tuotteen elinkaaren ajan, ostohinnan kilpailukyky ja toimittajan kyvykkyys toimittaa tuotteita varmasti ja kilpailukykyisesti.

Yritys haluaa jatkuvasti kehittää toimittajavalinnan helppoutta. Tätä varten yritys on luonut oman pisteytystaulukkonsa, jota se käyttää tarjouspyyntöjä vertailtaessa.

Taulukko on rakennettu sähköiseksi tietokannaksi sisältäen toimittajien perustiedot, kontaktit, tuotekatalogin ja voimassaolevan sopimuksen, salassapitosopimuksen ja hintaliitteet. Tietokantaan on luotu lista potentiaalisista kysymyksistä, joihin toimittajan odotetaan vastaavan tarjouspyyntö hetkellä. Listan omistajana on hankintaorganisaatio, mutta kysymysten sisältöön ja määrään haetaan aina busineksen hyväksyntä. Kysymysten sisältö riippuu siitä, kuinka suuresta ostohankinnasta on kyse, tarvitaanko tuotekehitysosaamista ja miten tuote on strategisesti kategorisoitu tai tullaan kategorioimaan. Tarjouspyyntö voidaan lähettää uudelleen jo hyväksytylle toimittajalle, kun yritys haluaa lisätä sopimukseen uuden tuotteen samalta toimittajalta tai vertailla sen hetkistä hintakäyttäytymistä kilpailijoihin nähden.

Yrityksen suurena haasteena tarjouspyyntövastuksissa on niiden luotettavuus. Tämän johdosta toimittajia pyydetäänkin aina henkilökohtaisiin tapaamisiin ja tarjousesittelyyn. Henkilökohtaisilla tapaamisilla selvitetään toimittajan paneutuminen asiaan, minkälainen on toimittajan uskottavuus tuotteeseen ja myyntitiimin osaaminen. Tärkeää on, että henkilökemiat toimivat tulevan toimittajan kanssa. Hyvillä suhteilla voidaan ennaltaehkäistä tulevia kriisitilanteita ja erilaisten ongelmien selvittäminen ja yhteistyö on helpompaa, jos suhde on toimiva ja avoin. Toinen asia mitä tapaamisista halutaan oppia, on toimittajan referenssit. Vastuksia etsitään kysymyksiin onko toimittaja ollut mukana vastaavanlaisissa projekteissa aikaisemmin, kuinka niissä on onnistuttu ja olivatko samat henkilöt mukana myös tässä tarjousta koskevassa projektissa.

3.4 Sopimus- ja neuvotteluprosessi

Kohdeyrityksessä tehdään lukuisia kauppoja ja hankintoja päivittäin. Osapuolten välille syntyy sopimus lähtökohtaisesti vasta silloin, kun annettuun tarjoukseen saadaan hyväksyvä vastaus. Tarjouspyyntö vastaus ei riitä vaan yrityksessä jokaisen toimittajan kanssa solmitaan aina virallinen kauppasopimus englannin kielellä. Kauppasopimuksella pyritään minimoimaan riskit kumppaneiden välillä ja varmistamaan että sopimus sisältää kohdat jotka tarjouspyynnössä oli vastattu.

Yleensä osapuolet selvittävät edellytyksiä molemminpuolisesti tyydyttävän sopimuksen solmimiselle neuvottelemalla. Yrityksen neuvotteluprosessi on yksi alaprosesseista osana koko toimittajan valintaprosessia (SBM). Tämä vaihe on hyvin dokumentoitu yrityksen lakiosaston toimesta ja sitä kutsutaan Supplier Contracting processiksi. Lakiosasto auttaa hankintaorganisaatiota valitsemaan oikeat sopimus-

pohjat kuhunkin tarkoitukseen soveltuena. Ne ovat nimenomaan suunniteltu kansainvälisiin kaupankäyntiin liittyviin ehtoihin parhaiten. Yleensä sopimukset sisältävät lukuisia liitteitä. Global Procurement yksikkö kantaa sopimusneuvotteluissa päävastuun ja heillä on allekirjoitusoikeus sopimukseen. Lakiosaston tehtävänä on tukea hankintaosastoa, tulla mukaan mikäli sopimusneuvotteluissa ajaututaan kiistatilanteeseen ja laillista apua tarvitaan.

Sopimuksen teossa on tarkoin määriteltävä kuinka pitkä toimitussuhteesta halutaan tehtävän ja millä periaatteella tuotteen tai palvelun hinta muodostuu. Nämä asiat tulee kirjata sopimukseen siten, että kuka tahansa ymmärtää sopimussisällön. Lisäksi sopimuksessa sovitaan lukuisista muista yksityiskohdista. Sopimustyyppi on riippuvainen hankinnan luonteesta. Yritys pyrkii saavuttamaan neuvotteluissa tuloksen, jossa sopimukseen saadaan kirjattua tarjouspyynnössä saadut vastaukset toimittajilta siten, että riitatilanteisiin ei tarvitsisi ajautua. Yritys käyttää sopimusneuvotteluissa aina omaa sopimus pohjaa, johon toimittajan odotetaan tuovan omat vaatimuksensa ja toimitukseen liittyvät asiat. Asiakkaana olevan yrityksen on oltava tarkkana, että sopimuksessa on myös kaikki asiakkaan tahtomat pykälät kohdallaan.

Ennen varsinaista neuvottelua hankintaosaston henkilökunnan tehtävänä on valmistella sopimusneuvottelun sisältö huolellisesti. Tällöin varmistetaan, onnistunut lopputulos. Koko neuvottelutiimin tulee ymmärtää miksi neuvotellaan, mistä asioista keskustellaan, ketkä kuuluvat neuvottelutiimiin, missä neuvotellaan ja milloin. Usein neuvottelu kestävät viikkoja, pahimmassa tapauksessa jopa vuosia. Hankintaosaston tavoitteena on aina miettiä etukäteen tavoitetta, etenemistä ja pelisääntöjä. Haastateltavien mielestä tässä vaiheessa kuitenkin koetaan suuria haasteita. Suurin haaste neuvotteluissa kohdataan, kun neuvottelutiimien henkilöt vaihtuvat kesken neuvotteluiden tai asiakirjojen versiointi on huolimattomasti tehty. Mitä paremmin neuvotteluvaiheet asiaan tai asioihin on dokumentoitu, sitä sujuvammaksi päätöksenteko muotoutuu. Toimittajan neuvotteluprosessin vaiheet on kuvattu yrityksessä seuraavasti:

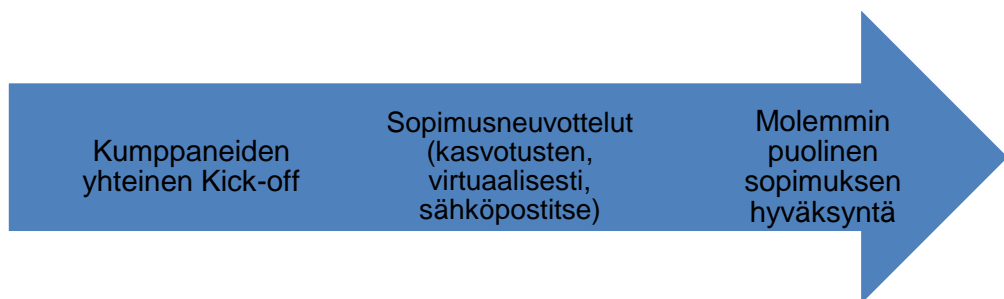
1. SISÄISET ESIVALMISTELUT ennen neuvottelua:



Kuvio 6. Yrityksen sisäinen neuvotteluprosessi dokumentaatio

Ennen neuvotteluiden aloittamista, yritys järjestää sisäisen palaverin, jonka tarkoituksena on yhdessä kerrata tavoitteet ja päämäärä neuvottelulle. Palaverin koordinoi hankintaosaston päävastuulliseksi nimetty neuvottelija. Sisäisesti tarkastetaan löytyykö arkistoista yhtään voimassaolevaan sopimusta tulevan kauppakumppanin kanssa ja mikäli kyseessä on täysin ensimmäinen kerta, yritys aloittaa neuvottelut NDA sopimuksen allekirjoituksella. Salassapitosopimus (NDA) on sopimus, jolla osapuolet sitoutuvat olemaan paljastamatta luottamuksellisia tietoja ja liikesalaisuuksia toisistaan. NDA sopimuksessa voidaan myös määritellä tarkemmin mitkä asiat sen halutaan kattavan. Ilman NDA:ta yritys ei koskaan jatka sopimusneuvotteluja.

2. YHTEISTEN NEUVOTTELUIDEN RAKENNE ja KULKU



Kuvio 7. Yrityksen sisäinen neuvotteluprosessi dokumentaatio

Toimittajan ja yrityksen ensimmäisen tapaamisen tavoite on esitellä kauppakumppanit, läpikäydä sopimus pohja ja sen liitteet, sopia aikataulusta ja palaverikäytännöstä. Yhteisen tavoitteen tulee olla täysin selvä molemmille osapuolille. Lisäksi KICK_OFF palaverissa sovitaan miten neuvottelutiimin tulee toimia, mikäli jokin asia ei edisty aikataulun puitteissa ja osapuolet joutuvat ns. eskaloimaan asiaan johtoryhmälle tai sponsorille. Lisäksi yhdessä sovitaan sopimusten versiohallinnasta, review- välimerkinnöistä sopimuksen draft-versioon, allekirjoituskäytännöstä sekä väliarkistoinnista ja versionumeroinnista neuvottelutiimien välillä.

3. SOPIMUKSEN ALLEKIRJOITUS JA SEN TOIMEENPANO



Kuvio 8. Yrityksen sisäinen neuvotteluprosessi dokumentaatio

Lopullisen sopimushyväksynnän jälkeen molempien yritysten osapuolet allekirjoittavat sopimuksen. Allekirjoituksen saa tehdä vain henkilö, kenelle on annettu prokuura oikeus yrityksessä eli nimenkirjoitusoikeus. Allekirjoittamattomat sopimukset eivät ole voimassa ennen virallista nimenkirjoitusta. Opinnäytetyön yritys esimerkissä on aina kaksi allekirjoittajaa, yleensä pääneuvottelija ja hänen esimiehensä.

Yksin sopimusehtojen allekirjoitus ei riitä täytäntöönpanoon. Opinnäytetyön yrityksen toimintaperiaate on olla jakamatta varsinaista sopimusta muille sidosryhmille. Täten minimoidaan riskiä, että sopimus kopioidaan tai lähetetään ulkopuolisille tahoille. Yrityksen käytäntönä onkin ollut allekirjoituksen jälkeen tehdä ns. handbookeja /playbookeja kommunikointia varten eri sopimusteksteistä. Esimerkiksi logistiikkaosuudesta tehdään tiivistelmä, joka kommunikoidaan vain ostajille ja logistiikkakoordinaattoreille tai tukipalveluosuudesta kommunikointi tapahtuu vain palvelukuvauksien osalta sidosryhmille. Yleisesti ottaen voidaan todeta, yritys pyrkii kommunikoidaan mahdollisimman laajalti valmistuneesta sopimuksesta vain asiasta kiinnostuville tai asianomaisille.

Hyvin yleisesti haastattelun yhteydessä todettiin, että suurin osa neuvotteluista toimittajien kanssa käydään englanniksi, joka lisää kielen osaamista kiitettävällä tasolla henkilökunnassa.

Lähestulkoon aina sopimusneuvottelutiimit pitävät 4-7 henkilöä molemmilta puolilta, jolloin viestinnän ja pöytäkirjojen oikeellisuus korostuu. Neuvottelut saattavat vaihdella muutamista viikoista jopa vuosiksi.

4 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä tutkittiin kohdeyrityksen hankintaprosessia nykyisten kirjallisuus tietojen ymmärtämiseksi. Työn tavoitteena oli arvioida ja kartoittaa hankintaprosessin tärkeyttä, jotta sen ymmärtäminen tukisi lukijaa oikeanlaisiin valintoihin ja riskien minimoimiseen. Menestynyt kilpailu markkinoilla vaatii pitkän aikavälin jatkuvaa yhteistyötä tavarantoimittajan ja asiakkaan välillä. Toimittajasuhteen solmiminen, luominen ja ylläpitäminen laadullisesti vaativat ympärilleen ammattitaitoiset toimittajat, resurssit ja tarvittaessa kumppanit ovat valmiita muuttamaan toimintatapoja parantaakseen asiakastyytyvyyttä. Kiristynyt kilpailu asettaa omat vaatimuksena nopeaan muutosjohtamiseen, jotta markkinoilla erotutaan. Tässä tarvitaan apuna toimittajien kanssa olevaa yhteistyötä. Yrityksen hankintaosaston johtamisen tavoitteena on aikaansaada pitkäkestoinen, sitoutunut ja kannattavat suhde toimittajaan, kumppaniin.

Strategian merkitys hankinnassa on suuri. Valintaa mietittäessä tavarantoimittajan halutaan erottuvan kilpailijoista tuotteella, palvelulla, resursseilla ja yrityksen maineella. Erilaisuus tuo kilpailuedun. Yritys haluaa nimenomaan keskittyä omaan liiketoimintaansa ja tämän johdosta se haluaa valita parhaimmat toimittajat markkinoilta. Tästä syystä yritykset helposti nostavat laadun, luotettavuuden, toimituskyvykkyyden ja hinnan päävalinta kriteereiksi. Kun nämä kriteerit täyttyvät tarjouspyyntöjen vastauksissa, tavarantoimittaja nousee potentiaalisesti valinnaksi kilpailijoihinsa nähden. Yhteinen ymmärrys ostajan ja toimittajan välillä edesauttaa molempia osapuolia saavuttamaan sellaisen liiketoimintamallin, joka tuottaa molemmille voittajantunteen. Tavarantoimittajan rooli voi myös olla neuvoa antava tuoja ostajan prosesseihin.

4.1 Yhteenveto

Kuten opinnäytetyön alussa viitattiin, loppuyhteenvedoksi haluttiin kuvattavan prosessin tärkeys ja siihen liittyvät haasteet. Tiivistetty taulukko kuvaa yhteenvetona tärkeimpiä johtopäätöksiä ja haasteita eri prosessin vaiheessa.

Valinnan vaihe	Johtopäätökset	Haasteet
Business tarve	<ul style="list-style-type: none"> • Säännönmukainen strategian tarkastelu yrityksessä ja kuinka toimittaja istuu strategiaan • Mitä toimintoja yritys haluaa tehdä itse, mitä hoidetaan hankinnan kautta - Liiketoiminnan ydinosaamiseen keskittyminen • Millainen toimittaja halutaan osaksi toimitusketjua ja mitä lisäarvoa toimittaja tuo tullessaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimittajan tulee tuoda lisäarvoa asiakkaalle eikä käyttää tietoa vain oman kilpailun edesauttamiseen. • Onko yrityksessä liikaa non-critical toimittajia, jolloin strateginen osaaminen jää puuttumaan • Hankintojen keskittäminen muutamalle toimittajalle ei tuo tarvittavia kustannussäästöjä
Markkina-analyysi ja kartoitus	<ul style="list-style-type: none"> • Toimittajan tulee olla juridisesti toimiva yritys, jolla maine, kannattavuus, arvot ja taloudellinen tilanne läpinäkyviä. • Toimittajan sijainnin kartoitus määrittelee pitkälti toimitusajat, kyvykkyyden ja kuljetuskustannukset arvion. • Kuinka suuri määrä toimittajia halutaan ottaa osaksi yrityksen hankintaportfoliota. • Yrityskulttuurin ja eettisten arvojen merkitys korostuu toimittajakartoituksessa • Kuinka monta toimittajaa halutaan kartoituksessa vertailla, sillä kartoitus vie aina aikaa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taipuvatko toimittajan prosessit vain paikalliseen toimittamiseen ja kansainvälistä kauppaa mahdoton tehdä. • Asiakaspalvelualltius voi olla haasteellista mikäli kielimuuri, kulttuurierot ja yrityksen arvot eivät ole ymmärrettävissä kumppaneiden välillä • Suuri määrä toimittajia on suhteiden ylläpitämisen kannalta haasteellista • Voidaanko kauppaa käydä luotettavilla valuutoilla

	<ul style="list-style-type: none"> • Toimittajan kyvykkyys ja halukkuus toimittaa tuotteita laadullisesti ja luotettavasti on yksi keskeisimpiä kartoitusehdoja 	
Toimittaja- valinta	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjouspyynnön avulla saavutetaan paras käsitys tuotteen laadusta, teknisistä vaatimuksista sekä saadaan kustannuskäsitys tuotteelle ja sen palvelulle. • Valinnan yhteydessä tulee toimittajaa tarkastella sekä taloudellisesta, laadullisesta että luottamuksellisesta näkökulmasta • Pisteytystaulukon avulla voidaan helpottaa toimittajien välistä keskinäistä arviointia. • Toimituskyky ja varmuus korostuvat mikäli toimittajaksi halutaan globaalitoimittaja • Laadukas ja luotettava toimittaja on tärkeä lähde kustannusten leikkaamiselle ja korkeatasoiselle laadulle. • Toimittajan erilaistuminen imagolla luo edellä kävijyyttä 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjous saattaa sisältää vain osittaisia tietoja ja lukuisia lisäneuvotteluja tarvitaan • Onko toimittaja vastannut tarjoukseen rehellisesti? • Valinnan vaikeus ja yrityksen sisäinen riitely saattaa aiheuttaa aikataulun venymisen • Tuotteen myyntipaineen johdosta toimittajavalintaprosessia ei viedä kunnolla loppuun vaan päätös tehdään nopeasti ja harkitsemattomasti • Globaalin ostotoiminnan vahvistaminen viedään äärimmäisyyksiin ja toimittajalta vaaditaan ”urosuorituksia” • Arviointi perustuu havaintoihin ja tunteisiin, ei faktoihin
Sopimusneuvottelu	<ul style="list-style-type: none"> • Neuvottelutilanteessa neuvottelijan tärkeimpiä taitoja on kyky ohjata keskustelua niin, että oma tavoite täyttyy hyväksi lopputulokseksi • Sopimuksen määrittelyssä mietitään kuinka pitkä toimittajasuhde halutaan luoda. • Sopimusneuvottelun tärkein tehtävä on löytää paras toimittaja kaikista vaihtoehdoista • Virallinen kauppasopimuksen tekeminen toimittajan kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökemiat neuvottelutiimien välillä eivät toimi ja neuvotteluissa ajaututaan luottamuspulaan • Tavoitteen hämärtyminen aiheuttaa neuvotteluprosessiin turhia viiveitä. • Päätöksenteko vaikeaa ja neuvottelu saattaa venyä liian pitkäksi • Täytäntöönpanoa ja viestintää ei suoriteta loppuun, niin että sidosryhmät ovat tietoi-

<p style="text-align: center;">ja kauppasopi- muksen hyväksyntä</p>	<p>on hyvä kumppanuuden mit- tari</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kauppasopimuksella varmis- tetaan hyvin yksityiskohtaisia asioita ja se tulee aina allekir- joittaa • Tavoitteena luoda pitkäkes- toinen, sitoutunut ja kannatta- va kumppanuus, joka aloite- taan sopimuksen allekirjoituk- sella 	<p>sia sopimuksen syntyminen- tä.</p>
--	---	---

4.2 Oma mielipide

Maailma on muuttunut yhä enemmän globaalimmaksi. Toimittajat eivät ole enää lähellä ja vieressä. Sekä yritysten että yksityisten henkilöiden ostokäyttäytyminen on myös muuttunut valtavasti 2000-luvulla. Olipa kyseessä sitten hankinta yrityksen tarpeeseen tai omaan kulutukseen, hyvä kielitaito, peruskäsitys ostamisen vaiheista, kulttuurierojen hyväksyminen, kärsivällisyys ja luottavien tahojen käyttäminen hankinnassa ovat aina A ja O onnistuneeseen hankintaan, jotka pätevät sekä yritys – että yksityisostamisessa.

Lähteet

Benton W.C. 2010. Purchasing and supply chain management. 2nd Edition. McGraw-Hill. Boston. USA.

Booth C. 2010. Strategic Procurement. Organizing suppliers and supply chain for competitive advantage. London. UK.

Coyle, J., Bardi, E. & Langley J. 2002. The Management of Business Logistics. 7th Edition. South-Western Thomson Learning. Canada.

Haapanen, M., Vepsäläinen, A. & Lindeman T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. WSOY. Helsinki.

Handfield, R., Monczka, R., Giunipero, L. & Patterson, J. 2009. Sourcing and supply chain management. 4th Edition. South-Western. Canada.

Hankintatoimen kehittäminen. 2012. Hankinnan portfolioanalyysi. Luettavissa: <http://www.hankintatoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/strateginen-hankinta/hankintatoimen-tyokaluja/hankinnan-portfolioanalyysi/> Luettu 29.09.2015

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10 painos. Tammi. Helsinki

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen, ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Toinen painos. Tietosanoma. Helsinki.

International Trade Forum Magazine. 2011. Value Creation and purchasing strategy Luettavissa: <http://www.tradeforum.org/article/Value-creation-and-purchasing-strategy/> Luettu. 1.10.2015

Kauppalehden Johtamisen käsikirja, 2004. Osto- ja Logistiikkajohtaminen, Ostostrategiat. Suomi: Kauppalehti. Luettavissa: <http://tilaus.johtaminen.kauppalehti.fi/index.php?form=succes>. Luettu 29.09.2015

Khaled, A., Paul, S, Chakraborty, R. & Ayuby, M. 2011. Selection of Suppliers through Different Multi-Criteria Decision Making Techniques. Global Journals Inc. USA

Luettavissa: http://globaljournals.org/GJMBR_Volume11/1-Selection-of-Suppliers-through-Different-Multi.pdf Luettu 28.10.2015

Koskinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 2 painos. Weilin & Göös. Helsinki.

Kraljic, P. 1983 Purchasing must become supply management. Harvard Business Review 61. Luettavissa <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management> Luettu 28.10.2015

Langley, C., Coyle, J., Gibson, B., Novack, R. & Bardi E. 2009. Managing Supply Chains: a Logistics Approach with student. 8th Edition. South-Western. Canada.

Leenders R. 2006. Purchasing and Supply Management. 13th Edition. McGraw Hill. New York, USA.

Logistiikan maailma. 2015. Kansainvälinen hankinta Luettavissa: http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Kansainv%C3%A4linen_hankinta Luettu 5.10.2015

Logistiikan maailma. 2015. Tietopyyntö. Luettavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tietopyynt%C3%B6> Luettu 11.10.2015

Lysons, K. & Farrington, B. 2006. Purchasing and Supply Chain Management. 7th Edition. Pearson Education Limited. UK.

Murphy, P. & Wood, D. 2011. Contemporary Logistics. 10th Edition. Pearson Education, Inc. USA.

Supply Management, Using the Kraljic portfolio purchasing model <http://www.supplymanagement.com/resources/2010/using-the-kraljic-portfolio-purchasing-model> Luettu 12.10.2015

Tieke. Hankintaprosessi. Luettavissa: <http://www.tieke.fi/display/tiehan/7.+Tarjousten+vertailu>

Luettu 4.11.2015

Tieke.fi. Sopimusten teko. Luettavissa:

<http://www.tieke.fi/display/tiehan/8.+Toimittajan+valinta+ja+sopimusten+teko>

Luettu 4.11.2015

Weele, A. 2014. Purchasing and Supply Chain Management, 6th Edition. Cengage Learning. Andover.

Viestinnätietoaineisto. Neuvottelu. Luettavissa

<http://viestinnantietoaines.aalto.fi/mmpv/neuvottelu.htm>

Luettu 9.11.2015

Liitteet

Liite 1 Yrityksen yleiset vastuujaot (CONFIDENTIAL)

Roles and responsibilities

Key stakeholders and process roles

Category Manager / Project Procurement Manager

- Leading role in implementing the SBM processes and activities



Supplier Manager

- By default the CM / PPM starting the first NSN business with a new supplier
- Acts as the main NSN point of contact towards the supplier for multi-category suppliers



Executive Sponsor

- May be nominated for strategic supplier relationships
- Acts as an executive level interface between the supplier and NSN

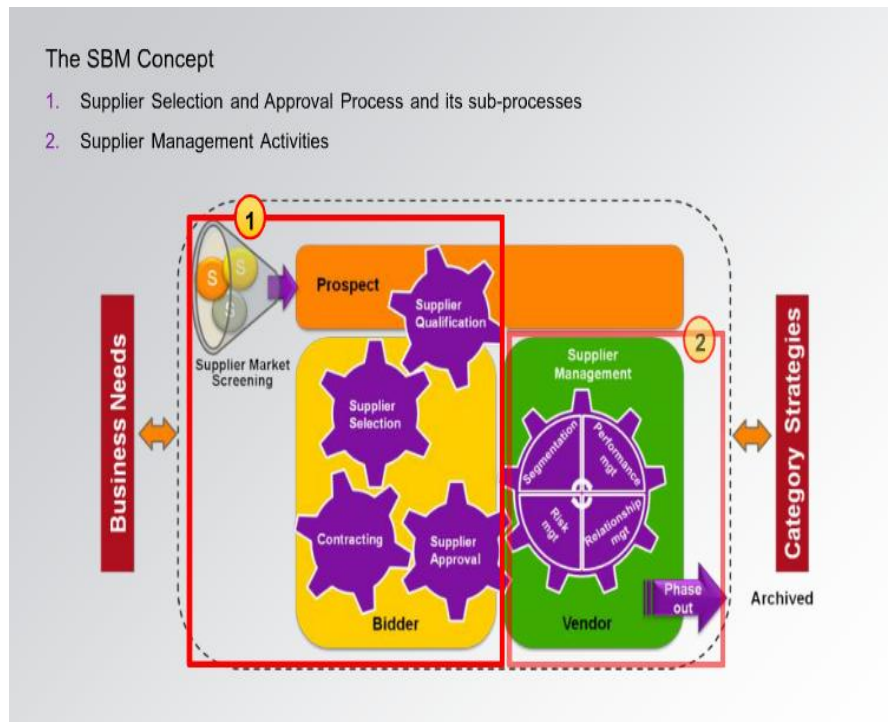


Category Management Team (CMT)

- Purpose of the CMT is to strengthen cross functional alignment in the sourcing strategy
- May be established for certain categories



Liite 2. Yrityksen SBM Prosessikuvaus



Liite 3. Lista esikysymyksistä markkina-analyysin yhteydessä

Questions About Potential Suppliers

Purpose: Use this job aid to review questions you can ask when evaluating potential suppliers for your organization.

Researching a potential supplier is important if you want to ensure your requirements are properly met. To gather information about a particular supplier, you can ask these questions:

- Where is the supplier located? (Local, national, or global)
- What is the best or most cost-effective means of shipping? (Road, rail, ocean, or air) What are the costs?
- What are the lead times of the inventory supply chain? (Inventory may be paid for at the time of shipping which can tie up your organization's cash)
- What is the supplier's size? (Large suppliers may offer low prices; smaller suppliers may provide highly customized service)
- Is the supplier the original manufacturer or a distributor? (It may be cheaper to buy directly from the original manufacturer)
- What kind of infrastructure does the supplier have? (Knowing about a supplier's standard system tools gives you insight into its capabilities and stability)
- What kind of supply processes does the supplier use? (Take note of how a supplier documents each stage of product delivery along a supply line)

Course: Purchasing: Finding Sources of Supply

Topic: Researching Potential Suppliers

© 2011 SkillSoft Ireland Limited